

УДК 331.08

**МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ****Сергеева В.А.****Научный руководитель, ассистент Покушко М.В.*****Сибирский федеральный университет***

По мере становления науки управления человеческими ресурсами пристальному вниманию со стороны исследователей подверглась мотивация трудового поведения личности, т.к. от заинтересованности персонала в собственной трудовой деятельности напрямую зависит и степень успешности предприятия. Однако в настоящее время российскими работодателями не уделяется должного внимания вопросу стимулирования и мотивации персонала. Причина этого, возможно, кроется в недостаточности необходимой профессиональной подготовки высшего управленческого звена и не всегда эффективной организации деятельности всего предприятия.

Согласно Герчиковой И.И., под мотивацией принято понимать совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Различают материальную и нематериальную мотивацию персонала. Материальная мотивация включает различные виды поощрений в денежной форме, компенсации, премии и ценные подарки. Нематериальная мотивация основана на внутренних ощущениях человека, его психологических особенностях, социальных потребностях личности. Формой выражения нематериальной (моральной) мотивации служат общественное признание, престиж профессии, авторитет компании, дружелюбный коллектив и т.п.

По мнению Кравчук И., в России более распространено применение материальных методов стимулирования трудового поведения персонала, чем, например, в Японии и США. Исходя из современной концепции управления персоналом, можно отметить, что эффективная система мотивации должна учитывать не только материальные интересы работника, но и его потребности в общественном признании, личностном росте, самореализации и т.п. Профессор А.В. Козаченко, утверждает, что большинство используемых способов мотивации персонала в российских организациях утратили свою эффективность и требуют усовершенствования.

Для начала стоит обратиться к зарубежному опыту формирования мотивации трудового поведения персонала. Еще Генри Форд уделял первостепенное значение материальному стимулированию, увеличивая минимальную заработную плату сотрудникам до 5 долларов в день. Огромное значение отводится материальному стимулированию, например, и в Японии, где каждый сотрудник заинтересован в конечном результате своей деятельности, так как более 30 % размера его заработной платы зависит от общей прибыли фирмы. Кроме этого в Японии распространен система пожизненного найма, при которой сотрудникам гарантируется стабильное трудоустройство на каком-либо определенном предприятии [5].

К способам материальной мотивации персонала также относятся различные программы обучения и переподготовки специалистов. Такие мировые лидеры, как «IBM» и «General Motors» затрачивают на обучение собственного персонала до 40 дней в году, что и обеспечивает им стабильно лидирующие позиции на рынке. Безусловно, обучение персонала – наиболее затратный способ мотивирования, но только таким

образом компания способна сформировать лояльность собственных сотрудников и обеспечить высокое качество выпускаемой продукции либо же оказываемых услуг.

Вознаграждение за фактически отработанное время, также широко применяемое и в России, не мотивирует работников на достижение высоких показателей деятельности, - утверждает кандидат экономических наук Викторова Т.С. Сотрудник должен ощущать конечные результаты своего труда в первую очередь и в соответствии с этим получать вознаграждение. Таким образом, в составе заработной платы работника обязательно должна присутствовать какая-то часть, зависящая от итогов его работы, только таким образом деньги могут послужить мощным мотивирующим инструментом для персонала.

Однако стоит отметить, что материальное стимулирование давно утратило собственную эффективность в силу изменения потребностей личности. В настоящее время работником более ценится уважительное к себе отношение, доброжелательная атмосфера в коллективе, признание его заслуг и возможности для карьерного и личностного роста. Поэтому широкое распространение получили нематериальные формы стимулирования (моральные) трудовой деятельности персонала [4].

В последние годы за рубежом многие предприятия внедряют такой способ мотивации, как вознаграждение свободным временем, который, в свою очередь, может иметь различные формы, будь то дополнительный отпуск или гибкий график работы. Так, например, маркетинговая компания «Hime & Co» разрешает брать своим сотрудникам отгулы на полдня в случае распродаж в магазинах и отгулы на целый день, если у них произошел разрыв отношений. Если гибкий режим работы можно встретить в российских организациях довольно часто, то с предоставлением дополнительных выходных дней или же отпуска ситуация обстоит гораздо сложнее. Как отмечает И.Кравчук, российские работодатели собственные затраты ценят выше, чем персонал. Вероятно, не каждый добросовестный работник отказался бы от возможности провести пару дней на отдыхе или же с семьей взамен перевыполненного плана или же успешного завершения важного проекта. Необходимо также отметить, что не все российские сотрудники используют отпуск по назначению и отдыхают положенные 28 дней. Так, например, российская компания «Вимм – Билль – Данн» использует «отпускные бонусы» - некоторую компенсацию, которую сотрудник в праве получить, если предоставит доказательства проведенного отдыха за пределами собственного города.

Многие западные корпорации во внимательном отношении к собственным подчиненным видят фактор дальнейшего успеха компании. Например, Сэм Уолтон – один из учредителей компании «Wal - Mart Stores» лично посещает все магазины, общаясь с сотрудниками и наблюдая за их работой. Кроме этого, каждый работник имеет возможность встретиться с ним в офисе компании в любое время, а сам Сэм Уолтон предпочитает собственноручно отвечать на все письма, отзывы и предложения.

В качестве интересного примера мотивации можно привести систему мотивации, разработанную Уолтом Диснеем. Мультипликатор во избежание текучести кадров преобразовывал не престижные рабочие места в престижные, например, все малопопулярные прачечные в отелях парка развлечений переименовал в текстильные службы, которые, в свою очередь, по степени своей значимости и авторитета приравнивались к службам маркетинга.

В большинстве российских предприятий стандартный набор морального стимулирования заключается в предоставлении почетных званий, публичных признаниях значимости труда работника, благодарностях, наделении его более широкими полномочиями в рамках своей деятельности и участии в принятии управленческих решений.

На основе положительного зарубежного опыта мотивации трудового поведения персонала можно выделить направления для развития мотивационных систем и в России:

- 1) Участливое отношение к сотрудникам и внимание.
- 2) Вознаграждение в зависимости от результата работы.
- 3) Концентрация на оригинальных, уникальных способах мотивирования.

Участливое отношение руководителя к своим коллегам может проявляться по – разному: подарки новым сотрудникам, личные поздравления, благодарности и т.п. По мнению Р.Гандапаса, руководителю достаточно быть осведомленным о личной жизни трех его сотрудников, чтобы его начали воспринимать как действительно внимательного и заботливого по отношению к своим подчиненным руководителя.

Как отмечает Викторова Т.С., работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Финансовые средства могут стать мощным мотивирующим фактором, только если будут непосредственно связаны с итогами труда работников. Действительно, работник будет демонстрировать наиболее высокие показатели своей деятельности, если будет знать, что конечные результаты его труда напрямую повлияют на размер его будущего заработка.

В качестве примеров оригинальных способов мотивирования можно привести предоставление на некоторое время автомобиля бизнес – класса, дополнительный отпуск, ужин за счет компании или же компенсация за здоровый образ жизни (отсутствие вредных привычек, регулярное посещение врачей). Данные методы не только смотируют работников на достижение высоких показателей деятельности, но и создадут благоприятный имидж компании в целом.

Таким образом, можно отметить, что заимствование опыта мотивации труда западных компаний позволит российским предприятиям достигнуть наиболее высоких показателей деятельности и сформировать благоприятный имидж о предприятии в целом. Хочется надеяться, что положительный зарубежный опыт мотивации персонала в таких ведущих корпорациях, как «IBM», «General Motors», «Wal – Mart Stores» и высокая квалификация российских менеджеров способны повлиять на формирование эффективной системы адаптации персонала в российских организациях.

Основными направлениями в совершенствовании процесса мотивации персонала в России, на наш взгляд, являются: углубленное изучение теоретической стороны вопроса менеджерами российских организаций, смещение материального стимулирования, как основополагающего, в сторону моральной мотивации персонала и переход к кардинально новым, западным способам мотивации трудового поведения.

Мотивация персонала – сложный многоступенчатый процесс, и здесь, в первую очередь, важен индивидуальный подход к каждому сотруднику, что обеспечит высокую конкурентоспособность и эффективную деятельность всего предприятия. Для достижения высоких показателей деятельности грамотный руководитель будет вкладывать в каждого своего сотрудника максимум доступных средств, так как человеческий ресурс – основополагающий фактор успеха любого предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн - Москва : Эксмо, 2012. - 576 с.
- 2) Герчикова И. И. Менеджмент : учебник / И. И. Герчикова - Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 512 с.
- 3) Кравчук И. Стратегические ошибки руководителя: почему ваши сотрудники работают неэффективно? / И. Кравчук // Справочник кадровика. – 2012. - №4. – С. 31-34.
- 4) Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак – Москва : Эксмо, 2012. - 790 с.
- 5) Викторова Т .С., Трошина М. А. Обзор факторов мотивации в России и за рубежом: сходства и различия [Электронный ресурс] : образовательный сайт Викторовой Т. С. – Режим доступа: <http://viktorova-ts.ru/page79/page31/index.html>